

Lean leiderschap voor (nog) betere teamprestaties

Desirée van Dun en Celeste Wilderom

Veel managers en teams hebben moeite om continu te blijven verbeteren. Recent onderzoek van de Universiteit Twente laat zien dat er bij het toepassen van lean typisch meer aandacht nodig is voor gedragsontwikkeling van zowel medewerkers als leidinggevenden.¹ Managers met bepaalde gedragskenmerken creëren een productievere teamcultuur. Als lean leiders het goede voorbeeld geven in hun gedrag en de juiste randvoorwaarden scheppen, wordt continue prestatieverbetering binnen een team niet alleen mogelijk maar ook menselijk.

Het kan bijna niet anders of uw organisatie is bezig met het implementeren van lean management, operational excellence of continu verbeteren in een

of meerdere teams. Lean² wordt tegenwoordig namelijk in vrijwel elke sector en in vele organisaties toegepast. Toch leidt lean niet in alle organisaties tot succes. Hoewel de reden

daarvan vaak wordt gezocht in het verkeerd combineren van lean methoden (Shah & Ward, 2003), zijn het *mensen* die deze methoden, zoals dagstarts en verbeterborden, effectief moeten toepassen.

Zonder een goede samenwerking tussen teams op de werkvloer en hun leidinggevenden (in welke organisatiecontext dan ook), blijft het moeilijk om continue procesverbetering te realiseren. Ondanks deze wetenschap weten we nog te weinig over de *dynamiek* van effectieve lean teams en hun leidinggevenden. Reden voor promovendus Desirée van Dun en haar promotor Celeste Wilderom van de Universiteit Twente om grootschalig onderzoek te starten naar de intermenselijke dynamieken die bijdragen aan goede 'lean-teamprestaties'. De bevindingen en conclusies van ons onderzoek leiden tot inzichten die managers, medewerkers en adviseurs goed kunnen gebruiken in het aanscherpen van hun continue verbeteraanpak.

Onderzoeksaanpak

Voor haar proefschrift 'Improving Lean Team Performance: Leadership and Workfloor Dynamics' heeft Desirée van Dun vier verschillende studies uitgevoerd:

1. Een exploratieve studie naar het gedrag en de onderliggende waarden van zes effectieve lean middenmanagers.
2. Een literatuuronderzoek naar de menselijke dynamiek in – en organisatorische randvoorwaarden van – lean teams op de werkvloer.
3. Een longitudinale studie onder vijf goed presterende lean teams, naar de ontwikkeling van lean-teamprestaties in relatie tot het gedrag van teamleden, teamleiders en het hogere management.
4. Een vragenlijststudie onder 25 teams en hun teamleiders over de invloed van de werkwaarden van teamleiders op het informatiedeelgedrag van teamleden en lean-teameffectiviteit.

Om lean dynamieken in verschillende sectoren beter te leren kennen, zijn de studies uitgevoerd in zowel de productie-, dienstverlenende als de overheidssector. Alle onderzochte teams en leidinggevenden werkten langere tijd met verschillende lean methodieken. De teams en leidinggevenden uit studie 1 en 3 zijn vooraf streng geselecteerd, op basis van hun hoge prestatiecijfers. Verder volgden we gedurende drie achtereenvolgende jaren vijf lean teams die bij aanvang van de studie zeer goed presteerden. Hierbij verzamelden we data door middel van meelopen, video-observatie, (groeps)interviews, vragenlijsten en de prestatiecijfers van de teams.

De drie G's van een lean-teamcultuur

Wat blijkt? Verschillende lean-teamfactoren en organisatorische randvoorwaarden leiden samen tot hoge prestaties binnen een lean-

teamcultuur. We vatten de gevonden teamdynamische inzichten samen aan de hand van de drie G's: Gevoel, Gedrag en Gedachten (zie de figuur 'Elementen van een lean-teamcultuur').

Een effectief *lean-teamgevoel* bestaat uit het gevoel dat collega's elkaar steunen (bijvoorbeeld als het nodig is, helpt men elkaar) en een gevoel van verbinding in het team. Verder ervaren de teamleden psychologische veiligheid om ideeën of zorgen uit te spreken, ook al lijken die gek of gewaagd. Daarbij is nodig dat er constructief wordt omgegaan met conflicten. Onenigheid over verschillende werkwijzen is onvermijdelijk en zelfs gezond, daar waar werkstandaarden continu worden verbeterd. Effectieve lean teams gaan zulke discussies vroegtijdig aan en laten ze niet escaleren in conflict op de onderlinge relatie. Een gezond lean team heeft daarnaast teamleden die informatie onderling goed delen, de prestaties dagelijks bijhouden en open bespreken, en hun werkprocessen innoveren, met een teamleider die hen steunt (*gedrag*). Ten slotte moeten teamleden ook betrokken zijn bij en geïnteresseerd zijn in concrete organisatie- en teamdoelen (*gedachten*). Hoewel er in veel lean implementaties door bijvoorbeeld 'dagstarts' en 'verbeterborden' aan-

dacht wordt geschonken aan de elementen informatie delen, prestaties monitoren en continu verbeteren, is er vaak minder aandacht voor de factoren gevoel en gedachten. Lean blijkt langer als daar tijdens (en na) lean implementaties voldoende aandacht voor is: bijvoorbeeld voor de veiligheid in het team om ideeën te delen en een sterke betrokkenheid van medewerkers bij de teamdoelstellingen.

Daarnaast zien we dat lean-teamleiders een belangrijke rol spelen in de effectiviteit van hun teams. Als teamleiders meer altruïstische waarden uitdragen, zoals teamwork en rechtvaardigheid, delen hun teamleden onderling meer informatie en zien ze hun team als méér effectief. Als teamleiders méér gericht zijn op behoud en traditie delen teamleden juist minder informatie en vinden zij hun team minder effectief. Niet alleen het zichtbare gedrag van teamleiders, maar ook welke waarden ze uitstralen of expliciet benadrukken doen er dus toe.

Gedrag en waarden van middenmanagers als randvoorwaarden

Behalve het tonen van voorbeeldgedrag door een lean leider is ook nodig om een gezonde teamdynamiek te creëren: hoger management dat de randvoorwaarden creëert door ondersteuning te bieden (Netland & Fer-

Lean blijkt langer als er tijdens (en na) lean implementaties voldoende aandacht is voor de factoren gevoel, gedrag en gedachten

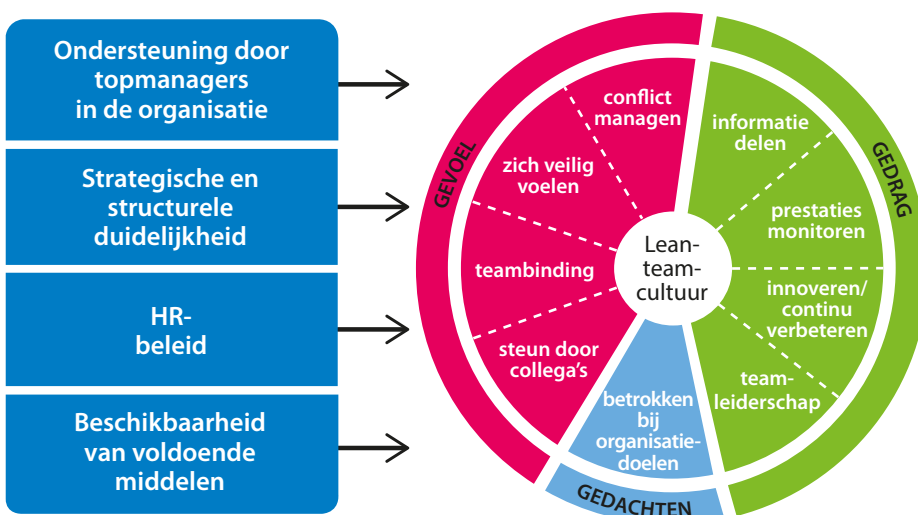
dows, 2014). In een van onze studies zoomden we in op het gedrag en de onderliggende waarden van effectieve lean middenmanagers (als onderdeel van het hoger management). Om erachter te komen wat lean leiders anders maakt dan gewoon effectief leiderschap, vergeleken we deze leidinggevenden met effectieve middenmanagers die niet met lean werken. Hieruit blijkt dat lean leiders overwegend relatiegericht gedrag vertonen: lean middenmanagers luisteren vaker aandachtig en stemmen vaker in met de ideeën van medewerkers. Tegelijkertijd monitoren ze juist *minder* vaak de taakuitvoering van hun medewerkers, geven ze minder negatieve feedback en tonen ze minder vaak desinteresse. Kortom, lean middenmanagers controleren hun mensen niet veel; ze geven hen juist de ruimte om te leren en te experimenteren.

Dit leanondersteunende gedragspatroon van middenmanagement bleek ook in lijn te zijn met hun onderliggende waardenset. In plaats van een op zichzelf gerichte waardenset (*self-enhancement*) is deze met name gericht op een hoger doel (*self-transcendence*) en (uiteraard) veranderingsgericht.

Lean-teamontwikkeling

Gedurende het onderzoek bleek dat lean teams veel dynamischer werken dan in eerste instantie was aangenomen. We ontwikkelden daarom een model met zogeheten *feedback loops* op basis van de nieuwste inzichten uit het 'Input-Mediator-Output-Input'-model (IMOI) van teameffectiviteit (Hackman, 2012; Humphrey & Aime, 2014; Salas e.a., 2015). De figuur op pagina 14 illustreert het dynamische gedragspatroon van leiders in en rondom effectieve lean teams.

Elementen van een lean-teamcultuur



Lean moet allereerst worden geborgd in gedrag en waarden van de hoger geplaatste managers

Het longitudinale onderzoek illustreert de impact van het gedrag van managers op verschillende organisatieniveaus.

In ons onderzoek bevestigden we dat teams die op de lange termijn goed presterend hogere managers hebben die:³

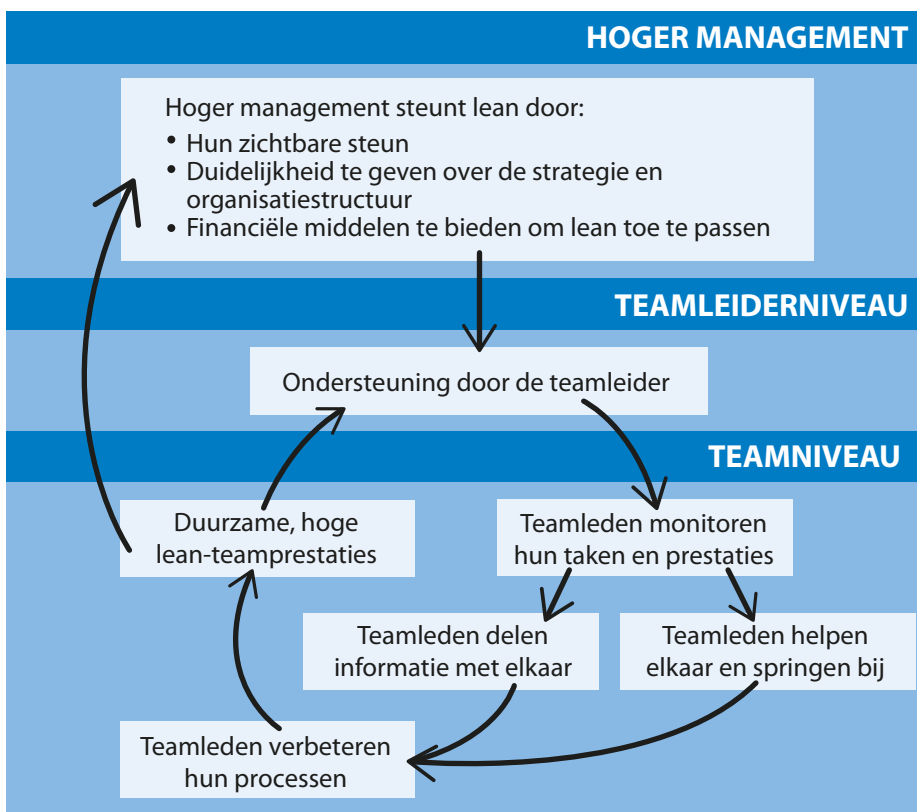
1. zich expliciet uitspreken voor lean en zich regelmatig op de werkvloer begeven;
2. duidelijk en consistent zijn in zowel organisatiestrategie als -structuur;
3. financieel investeren in lean, bijvoorbeeld door teams tijd en middelen te bieden om hun eigen werkwijzen continu te doen laten verbeteren.

Door de expliciete steun van het hogere management, bijvoorbeeld middenmanagers, kunnen teamleiders hun units op een positieve manier faciliteren. Hierdoor ervaren uitvoerende medewerkers op hun beurt de nodige ruimte om zelf hun taken te monitoren, informatie te delen over het werk, elkaar te helpen bij problemen en continu de werkprocessen te verbeteren. Met andere woorden: in goed presterende lean teams 'doorontwikkelen' medewerkers hun eigen gedragspatronen. En als teamprestaties hoog blijven, is het voor het hogere management ook weer makkelijker om steun voor lean te continueren. Kortom, het gedrag van managers beïnvloedt het gedrag in de lagere echelons en vice versa.

Een belangrijke oorzaak van het *falen* van lean programma's is het ontbreken van actieve en langdurige steun van het hogere management voor lean werken op de werkvloer. In organisaties waar de topmanagers

niet écht kiezen voor lean en dit ook niet zichtbaar uiten door betrokkenheid te tonen of steun te geven aan de werkvloer, hebben teams meer moeite om lean en hun hoge prestaties vol te houden. Als er onrust is in de organisatie die lang aanhoudt, bijvoorbeeld tijdens een reorganisatieronde, dan heeft dit meteen een negatief effect op prestaties van teams op de werkvloer. Als banen op de tocht staan, kan niet worden verwacht dat medewerkers enthousiast met verbeteringen aan de slag gaan. Kortom, in lijn met de bevindingen van Bortolotti, Boscari en Danese (2015) is onze conclusie: juist als organisaties in (financieel) moeilijke situaties terechtkomen, hoeven ze niet te investeren in lean *technieken*, maar moeten ze juist aandacht geven aan de onderlinge verhoudingen zodat de samenwerking verbetert. Dat verhoogt de slagkracht van teams om sterker door een crisis heen te komen.

Een dynamisch gedragspatroon van leiders in en rondom effectieve lean teams



Wat betekent dit voor u?

Ons onderzoek laat zien dat ook het allereerste management van een organisatie een belangrijke rol speelt in het succes van teams die zich continu willen verbeteren. Lean managers hoeven dus geen verspilling te zijn zolang ze waarde toevoegen aan hun teams van medewerkers. Lean is dus niet alleen iets van de werkvloer, maar moet allereerst worden geborgd in gedrag en waarden van de hoger geplaatste managers. Daarbij is het cruciaal dat hogere managers zich actief uitspreken voor lean, duidelijk zijn over de strategie en structuur van de organisatie en dat zij investeren in de middelen voor lean. Managers die een continu-verbeterende organisatie nastreven doen er goed aan zich af te vragen in hoeverre zij deze randvoorwaarden in hun organisatie hebben ingericht.

Ook de interne en externe adviseurs van deze managers kunnen hun interventies verbeteren op basis van onze bevindingen. Zij zouden hun interventies meer moeten uitbreiden met de ontwikkeling van lean-leiderschapsgedrag, in plaats van enkel een vaste 'lean toolbox uit te rollen' over ver-

schillende teams. Om lean leiderschap te ontwikkelen kunnen leidinggevend en adviseurs bijvoorbeeld de 'Lean-Team Zelf-Scan' doen.⁴ Door uw eigen team te scoren op de verschillende elementen van een effectief lean team, ziet u wat er goed gaat in uw team en waar het beter kan. Op basis van deze inzichten kan vervolgens het team verder worden ontwikkeld.

De coaching van zowel teamleiders als hogere managers kan ook worden gebaseerd op videobeelden van hun werkelijke gedrag (zoals we in ons onderzoek ook werksituaties hebben gefilmd om minutieus gedrag te kunnen meten). Maar ook regelmatige gedragsobservatie in overleggen (zonder videocamera), en aansluitend feitelijke feedback door een manager of adviseur, bieden leidinggevend en hun teams belangrijke inzichten. Als het lean-leiderschapsgedrag tegelijkertijd wordt gekoppeld aan het behalen van concrete prestatiedoelen en managers beter het effect van hun gedrag op het teamresultaat leren zien, helpt dit managers hun eigen gedrag te veranderen.

De bevindingen zijn, ten slotte, ook relevant voor HR-medewerkers die meewerken aan de selectie, ontwikkeling en promotie van leidinggevend en medewerkers. Zij kunnen hun leiderschapsprofielen aanscherpen met het in ons onderzoek gevonden concrete gedrag en de onderliggende altruïstische en veranderingsgerichte waardenset, zodat ook zij indirect aan lean kunnen bijdragen. Als leidinggevend meer steun en waardering uiten voor hun medewerkers door actiever naar hen te luisteren, vaker met hun ideeën in te stemmen en minder desinteresse te tonen, kunnen meer mensen excelleren op de werkvloer zodat hun prestaties, voor in- of externe klanten, verbeteren.

Vervolgonderzoek

Het lean *gedrag* van leidinggevend en hun teams is tot nu toe nog weinig onderzocht. Onderzoekers naar effectieve (of niet-effectieve) lean teams doen er goed aan bestaande gedragstheorieën over ef-

fectief leiderschap en effectieve teams te integreren in hun theoretisch kader. Een mogelijk vervolgonderzoek betreft bijvoorbeeld het vergelijken van gedrag van teams en hun leidinggevend in een lean setting met die in vergelijkbare niet-lean werkomgevingen. Of: het onderzoeken van verschillen in gedrag tussen medewerkers binnen effectieve en minder effectieve lean teams. Om meer diepgaande inzichten te creëren, is het daarbij belangrijk om met meer methoden dan alleen vragenlijsten velddata te verzamelen.

In navolging van ons longitudinale onderzoek, nodigen we anderen uit om de verschillende onderlinge afhankelijkheden tussen de elementen van een lean-teamcultuur te bestuderen. Met meer dynamische modellen moeten onderzoekers beter aansluiten bij de werkelijkheid in organisaties, zodat bestaande lean, leiderschaps- en teameffectiviteitstheorieën verder kunnen worden aangescherpt. Een vraag voor zulk vervolgonderzoek is bijvoorbeeld hoe de mate van psychologische veiligheid in lean teams fluctueert en welke rol leidinggevend daarin hebben. Of hoe leidinggevend hun voorbeeldgedrag effectief 'overdragen' aan teamleden. Hierin verdient ook de mate van emotionele intelligentie (van zowel managers als medewerkers) aandacht (Baarspul, Hur & Wilderom, 2009): ideeën en gedrag staan immers niet los van gevoelens in organisaties. Zulke studies zouden ook methoden moeten toepassen uit de etnografie, bijvoorbeeld het (video-)observeren en coderen van de werksfeer in lean teams en/of (video)dagboeken. De bevindingen uit dit onderzoek zijn ook relevant voor teams die nog niet lean werken: de huidige tijd vraagt van medewerkers in nagenoeg alle organisaties om continu te verbeteren op basis van de nu eenmaal voortdurend veranderende klantbehoeftes.

Noten

1. Het proefschrift is tevens in 15 minuten te bekijken. Van elk hoofdstuk heeft Desirée van Dun een YouTube-video gemaakt, zie: <http://tinyurl.com/ngwwbym>.
2. Lean management is een filosofie gericht op het stap-voor-stap elimineren van verspillingen in werkproces-

sen vanuit het oogpunt van de klant en op basis van ideeën van medewerkers (Shah & Ward, 2007). We richten ons in dit artikel op gedrag en persoonlijke waarden in en rondom lean teams. Lean teams zijn (relatief) permanente teams op de werkvloer, die hun *eigen* werkprocessen continu verbeteren met lean methodieken om zo steeds meer waarde toe te voegen voor hun klanten.

3. We hebben de factor HR-beleid niet diepgaand onderzocht, aangezien die in eerder onderzoek al is meegenomen (bijvoorbeeld Martínez-Jurado, Moyano-Fuentes & Gómez, 2013; Sparrow & Otaye-Ebede, 2014).
4. De Lean Team Zelf-Scan is te vinden op: <http://tinyurl.com/nvnlq>.

Bronnen

- Baarspul, H., Hur, S., & Wilderom, C.P.M. (2009). Beter team functioneren door hoge emotionele intelligentie. *Management Executive*, september/oktober, p. 46-49.
- Bortolotti, T., Boscarì, S., & Danese, P. (2015). Successful lean implementation: Organizational culture and soft lean practices. *International Journal of Production Economics*, 160, p. 182-201.
- Hackman, J.R. (2012). From causes to conditions in group research. *Journal of Organizational Behavior*, 33, p. 428-444.
- Humphrey, S.E., & Aime, F. (2014). Team microdynamics: Toward an organizing approach to teamwork. *The Academy of Management Annals*, 8, p. 443-503.
- Martínez-Jurado, P.J., Moyano-Fuentes, J., & Gómez, P.J. (2013). HR management during lean production adoption. *Management Decision*, 51, p. 742-760.
- Netland, T.H., & Ferdows, K. (2014). What to expect from a corporate lean program. *MIT Sloan Management Review*, 55, p. 83-89.
- Salas, E., Shuffler, M.L., Thayer, A.L., Bedwell, W.L., & Lazzara, E.H. (2015). Understanding and improving teamwork in organizations: A scientifically based practical guide. *Human Resource Management*, 54, p. 599-622.
- Shah, R., & Ward, P.T. (2003). Lean manufacturing: Context, practice bundles, and performance. *Journal of Operations Management*, 21, p. 129-149.
- Shah, R., & Ward, P.T. (2007). Defining and developing measures of lean production. *Journal of Operations Management*, 25, p. 785-805.
- Sparrow, P., & Otaye-Ebede, L. (2014). Lean management and HR function capability: The role of HR architecture and the location of intellectual capital. *The International Journal of Human Resource Management*, 25, p. 2892-2910.

Desirée H. van Dun promoveerde op 11 december 2015 cum laude op haar proefschrift 'Improving Lean Team Performance: Leadership and Workfloor Dynamics'. Zij is daarnaast organisatiespecialist bij House of Performance. Meer informatie over haar proefschrift, de hoofdstuksummaries in YouTube-films en de Lean Team Zelf-Scan is te vinden op haar weblog www.lean-leiderschap.nl en via d.vandun@hofp.nl.

Celeste P. M. Wilderom is hoogleraar Change Management and Organizational Behavior aan de Universiteit Twente, Faculteit Behavioural, Management and Social Sciences. Zij is tevens de promotor van Desirée van Dun. www.utwente.nl/bms/cmob/staff/wilderom/ en c.p.m.wilderom@utwente.nl